

Coaching-Zone

Rache am Chef

▶ Von Leadern, Schläfern, Arschlöchern – *warum sich Mitarbeiter an ihren Chefs rächen*, und wie Sie dies verhindern können – 1. Teil.

Vom „Dienst nach Vorschrift“ bis zum Tipp an das Finanzamt, von der kleinen Unterschlagung bis zur Sabotage in der EDV oder Fertigung: Warum können Mitarbeiter zum größten Risiko für das eigene Unternehmen werden?

Frust durch Vorgesetzte und unqualifiziertes Führungsverhalten spielen eine Hauptrolle. Robert Sutton, Professor für Management an der Stanford University, spricht bewusst von „Arschlöchern“ in Unternehmen und Organisationen, die mit ihrem Verhalten als Chefs erheb-



lichen Schaden anrichten – finanziell und motivational. Als Coach höre ich immer wieder von „Haifischbecken“ in Unternehmen, in denen „Krieg“ herrscht.

Oft beklagen sich Mitarbeiter über „Arschloch“-Strategien, denen sie ausgesetzt sind: von persönlicher Beleidigung, verbaler Bedrohung, zynischen Witzeleien auf Kosten Betroffener, öffentlicher Demütigung bis hin zum ungerechtfertigten Bossing, dem Mobbing von oben. Despotischer Machtmissbrauch in jeglicher Form, Selbstherrlichkeit, Unglaubwürdigkeit durch Nichteinhalten selbst aufgestellter Führungsgrundsätze provozieren Reaktionen bei den Mitarbeitern. Die Chefs werden als „Despoten“, „Diktatoren“ oder „Idioten“ gesehen.

In vielen Unternehmen wirkt sich das flächendeckende Fehlen von Feedback für die eigene Leistung, ausbleibende Anerkennung, fehlende Kritikfähigkeit und vor allem das Erleben von ungerechtem Chefverhalten als Desaster aus. Mit welchen Folgen? Trotz besserer Wirtschaftslage sinkt die Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland auf breiter Front. Die Loyalität und Bindung von Mitarbeitern gegenüber ihrem Unternehmen liegt weit unter vergleichbaren westlichen Ländern. In der jährlichen Gallup-Untersuchung zur Mitarbeiterbindung sind in 2007 nur noch 13 Prozent emotional stark an ihr Unternehmen gebunden; 87 Prozent machten höchstens Dienst nach Vorschrift; 19 Prozent haben vollständig innerlich gekündigt.

Mitarbeiter und Unternehmen verbindet neben dem Arbeitsvertrag vor allem ein psychologischer Vertrag, der auf wechselseitiger guter, fairer Behandlung basiert. Fühlen sich Mitarbeiter schlecht behandelt, wehren sie sich, um eine Art Ausgleich herzustellen. Zunehmend sinkend verhält sich die Loyalität und die Einsatzbereitschaft. Damit fällt es leichter, gegen das Unternehmen zu agieren. Ein Teil der Mitarbeiter entscheidet sich, im passenden Moment zu gehen. So entstehen nicht nur Know-how-Verluste, sondern vor allem auch Kosten für Neurekrutierung und Einarbeitung, die je nach Qualifizierungsgrad heute zwischen 6.000 und 45.000 Euro liegen. Manchmal wechseln Mitarbeiter bewusst zur Konkurrenz und geben Insiderwissen gezielt weiter.

Der Teil der Mitarbeiter, der keine Chance zum Gehen sieht, zieht sich resig-

nativ in den „Dienst nach Vorschrift“ zurück. In dieser extrem verbreiteten Form passiven Widerstands dümpeln ganze Heerscharen, vergiften das Klima und stecken neue Mitarbeiter an.

Wenn durch starke Kränkung oder Demütigung heftige Emotionen provoziert werden, steigt das Bedürfnis nach Rache an. Oft bauen sich hier Verletzungen über lange Zeit auf. Die Mitarbeiter zeigen sich analog den „Schläfern“ im Terroristen-Kontext über lange Zeit nach außen ruhig, oft betont freundlich. In solchen Fällen werden Vorgesetzte und Chefs als Täter betrachtet, die bestraft werden sollen: von der Installation heftiger PC-Viren, Datenklau und -verkauf bis hin zu Diebstahl und Unterschlagung, von Sabotageakten bis hin zu anonymen Anzeigen an Polizei, Gewerbeaufsicht oder Finanzamt, in denen sensibles Insiderwissen preisgegeben wird. Ziel ist die Genugtuung, Verantwortliche bestraft zu sehen, auf juristischem Wege oder über massive Rufschädigung.

Zusammenfassend bleibt fürs Erste festzuhalten: Der Schaden in vielfacher Milliardenhöhe, den destruktives Führungsverhalten anrichtet, macht es notwendig, das Flächenphänomen „Rache am Chef“ ernst zu nehmen, es aus der Tabuzone herauszuholen und sich um erfolgreiches Leader-Verhalten als Königsweg zum Erfolg verstärkt zu kümmern. Mehr dazu im zweiten Teil... ◀



Bernd Fritz-Kolle ist Geschäftsführer des ConNeG-Mitglieds *Coaching Contor Kolle & Partner* mit den Schwerpunkten Change Management sowie Team- und Führungskräfteentwicklung. Kontakt: fritz-kolle@coaching-contor.de